



Führungsstil

Auf Augenhöhe begegnen

Je qualifizierter Mitarbeiter sind, umso selbstbewusster sind und agieren sie meist auch. Das heißt unter anderem: Sie hinterfragen Entscheidungen ihrer Vorgesetzten. Vielen Führungskräften fällt das Führen solcher Mitarbeiter schwer.

Text: Michael Schwartz

In den zurückliegenden Jahrzehnten haben sich – unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie – die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen radikal verändert. Während noch vor 20, 30 Jahren in den meisten Betrieben nur in wenigen Teilbereichen der Organisation die Leistung in Teamarbeit erbracht wurde, ist heute zumindest in den Kernbereichen fast aller Unternehmen die bereichs- und oft hierarchieübergreifende Team- und Projektarbeit die gängige Arbeitspraxis. Außerdem lautet eine Grundanforderung an alle Mitarbeiter: Sie sollen ihre Aufgaben weitgehend eigeninitiativ und eigenverantwortlich wahrnehmen. Das setzt voraus, dass die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen und ihren Aufgaben identifizieren – unter anderem, weil sie

- selbst die gewünschte Wertschätzung erfahren;
- wissen, was die Ziele des Unternehmens sind und
- ihr Tun und Handeln als sinnvoll erfahren.

Das wiederum erfordert einen anderen Führungsstil und ein verändertes Führungsverhalten.

Ein verändertes Führungsverhalten ist auch nötig, weil die Führungskräfte heute, anders als in den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit, bezogen auf viele Aufgaben oft keinen fachlichen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern mehr haben. Denn bei ihren Mitarbeitern handelt es sich häufig um **hochqualifizierte Spezialisten, die, wenn es um das Erfüllen gewisser Fachaufgaben geht, ein größeres Know-how und Tiefenwissen als ihre disziplinarischen Vorgesetzten** haben. Entsprechend selbstbewusst sind diese Mitarbeiter meist – insbesondere wenn sie wissen, dass außer ihrem Vorgesetzten auch das Unternehmen auf ihre Expertise angewiesen ist. Entsprechend selbstbewusst treten sie ihrem Vorgesetzten entgegen, und in der Alltagskommunikation mit ihm wollen sie die Wertschätzung spüren, die ihnen und ihrer

Arbeit nach ihrer Auffassung gebührt. Sonst sinkt ihre Arbeitsmotivation und im Extremfall wechseln sie den Arbeitgeber – insbesondere in einer Arbeitsmarktsituation, in der für viele Tätigkeitsfelder gilt: Hochqualifizierte Spezialisten sind eine heiß umkämpfte Mangelware.

Mehr und anders kommunizieren

Solch selbstbewusste Mitarbeiter zu führen, fällt vielen Führungskräften schwer – auch, weil sie nicht selten zumindest insgeheim noch das Credo verinnerlicht haben: Mitarbeiter haben die Anweisungen ihrer Vorgesetzten blind zu befolgen. Das tun besagte Mitarbeiter aber nicht: Sie hinterfragen mehr oder minder offen die Anweisungen und Entscheidungen ihrer Führungskräfte. Zumindest wollen sie von ihrer Führungskraft eine in ihren Augen plausible Begründung haben, warum aus deren Warte gewisse Dinge nötig sind beziehungsweise warum sie gewisse Entscheidungen traf.

Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie müssen mehr und anders als früher mit ihren Mitarbeitern kommunizieren. Anstelle von Top-down-Anweisungen sind ein Einbeziehen in Entscheidungsprozesse und **eine Kommunikation auf Augenhöhe angesagt**. Und wenn dies nicht möglich ist? Dann müssen die Führungskräfte zumindest akzeptieren, dass ihre Mitarbeiter ihre Entscheidungen hinterfragen. Doch nicht nur dies. **Sie müssen auch akzeptieren, dass nicht nur sie selbst zuweilen das Verhalten ihrer Mitarbeiter hinterfragen; ihre Mitarbeiter tun dies umgekehrt auch.**

Zumindest theoretisch ist dies heute den meisten Führungskräften bewusst – zumindest denen, die Bereiche führen, in denen die Mitarbeiter ein recht hohes Qualifikationsniveau haben. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie im Führungsalltag stets das richtige Führungsverhalten zeigen. Im Betriebsalltag registriert man oft, dass Führungskräfte gerade in Situationen, in denen sie selbst unter Anspannung stehen, ein Führungsverhalten zeigen, das **eher einem autoritären als partnerschaftlich-kooperativen Führungsstil** entspricht. Dadurch provozieren sie in der Beziehung zu ihren Mitarbeitern oft Konflikte, die bei einem anderen Führungsverhalten vermeidbar wären.

Mitarbeiter „ticken“ unterschiedlich

Im Betriebsalltag registriert man zudem immer wieder bei Teams, die aus vielen selbstbewussten Mitarbeitern bestehen: Mit einigen Mitarbeitern haben die Führungskräfte eigentlich nie Probleme; in der Beziehung zu anderen tauchen hingegen fortwährend Irritationen oder gar Konflikte auf, weshalb die betreffenden Mitarbeiter von ihren Führungskräften schon mit dem Etikett **„schwierig“ oder gar „Nörgler“ oder „Querulant“** versehen wurden.

Analysiert man die Ursachen hierfür, dann stellt man meist fest: Stimmt die Beziehung Führungskraft–Mitarbeiter, dann haben die Führungskräfte meist

- ein ähnliches Wertesystem wie die Mitarbeiter, mit denen sie gut harmonisieren und/oder
- ihre Verhaltenspräferenzen korrespondieren mit den Erwartungen, die die Mitarbeiter aufgrund ihres Wertesystems an ihre Führungskraft haben.

Anders sieht es bei den „schwierigen Mitarbeitern“ aus. Sie haben entweder ein anderes Wertesystem als ihre Führungskraft,

weshalb ihnen bei der Arbeit (und in ihrem Leben) auch andere Dinge wichtig sind. Oder sie haben aufgrund ihres Wertesystems Erwartungen an ihre Führungskraft, die diese aufgrund ihrer Präferenzen nicht erfüllt.

Unterschiedlichkeit der Wertesysteme

Die divergierenden Wertesysteme und Erwartungen bezüglich des Verhaltens wären im Betriebs- und Führungsalltag kein Problem, wenn diese den Führungskräften bewusst wären. Denn dann könnten sie sich hierauf einstellen. Viele Führungskräfte kennen aber **ihre eigenes Wertesystem und ihre eigenen Verhaltenspräferenzen nicht** – zum Beispiel, weil sie diese nie reflektiert haben. Und noch weniger kennen sie die Wertesysteme und die hieraus resultierenden Verhaltensmuster und Erwartungen ihrer Mitarbeiter. Dabei wird dies für das erfolgreiche Führen von Mitarbeitern immer wichtiger – nicht nur aufgrund der veränderten Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen. Hinzu kommt ein weiterer Punkt.

Darüber, ob die Menschen in den westlichen Industriestaaten heute individualistischer sind als vor 30, 40 Jahren, kann man streiten. Auf alle Fälle haben sich jedoch **die Lebensstile in unserer Gesellschaft stark ausdifferenziert**. Außerdem sind heute weniger Menschen dazu bereit, fraglos irgendwelche nicht selbst gewählte Autoritäten zu akzeptieren. Zudem hat sich das Verhältnis der meisten Berufstätigen zur Erwerbsarbeit verändert. Früher sahen die meisten Menschen in ihr ein notwendiges Übel, um den Lebensunterhalt zu sichern. Und die sogenannte „Selbstverwirklichung“? Sie erfolgte primär im privaten Bereich beziehungsweise in der Freizeit.

Anders ist dies heute – zumindest bei vielen hochqualifizierten Mitarbeitern. Für sie hat die Arbeit eine identitätsstiftende Funktion. Das heißt, sie wollen sich **in ihrer Arbeit verwirklichen können und diese als sinnvoll erfahren**. Sie stellen also höhere Anforderungen an ihre Arbeit und somit auch an ihre Führungskräfte. Und die Führungskräfte? Sie stehen vor der Herausforderung, diese zu erfüllen, damit sich ihre Mitarbeiter mit ihrer Arbeit identifizieren können und die gewünschte Leistung bringen.

Auf individuelle Bedürfnisse angemessen reagieren

Das setzt voraus, dass die Führungskräfte nicht nur die Wertesysteme und Bedürfnis-

se ihrer Mitarbeiter, sondern auch ihr eigenes Wertesystem kennen. Sonst besteht die Gefahr, dass sie ihre **Werte-Messlatte bei allen anderen Menschen anlegen**. Außerdem können sie nur dann ermitteln, wo ihre eigenen blinden Flecken sind, weshalb sie entweder bestimmte Aspekte nicht wahrnehmen oder auf gewisse Verhaltensmuster oder Vorgehensweisen ihrer Mitarbeiter zum Beispiel allergisch reagieren.

Führungskräfte sollten, wenn sie ihre Mitarbeiter individuell, also ihren Bedürfnissen entsprechend, führen möchten, aber auch wissen:

- Wie „tickt“ mein Mitarbeiter?
- Was treibt ihn an?
- Wie sieht die Welt durch seine „Brille“ aus?
- Und: Was braucht er, um seine Leistungsfähigkeit voll zu entfalten?

Denn nur dann können Führungskräfte ihr Führungsverhalten wirklich dem Gegenüber anpassen. Außerdem können sie nur dann mit jedem einzelnen Mitarbeiter eine tragfähige Vereinbarung darüber treffen, was dieser braucht, um seine Arbeit und die Zusammenarbeit als befriedigend, weil sinnstiftend und mit seinem Wertesystem vereinbar, zu erfahren.

In vielen Unternehmen besteht ein großer Bedarf, in diesem Bereich **die Kompetenz ihrer Führungskräfte** zu schulen – insbesondere in solchen, die sich zu High-Performance-Organisationen entwickeln möchten. Denn dieses Ziel lässt sich nur mit hochqualifizierten, selbstbewussten Mitarbeitern erreichen, die sich voll mit ihrer Arbeit und den Zielen des Unternehmens identifizieren. Und diese Mitarbeiter erwarten eine individuelle, also eine sie als Person wahrnehmende und wertschätzende Führung.

ZUM AUTOR

Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea), Esslingen bei Stuttgart (www.ilea-institut.de). Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit fast zwei Jahrzehnte als Führungskraft sowie Projektmanager in der (Software-)Industrie.